

УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

УДК 658.336

ПІСЛЯДИПЛОМНА, НЕФОРМАЛЬНА ТА ІНФОРМАЛЬНА ОСВІТИ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВІ СКЛАДОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОРПУСУ УКРАЇНИ

*Андибур А. П., Кісь Г. Р., Петренко В. П.**ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, e-mail: galyakiss@gmail.com*

Анотація. На основі аналізу та оцінки стану вітчизняного управлінського корпусу зроблено висновок про реальну загрозу настання «інтелектуального дефолту» країни внаслідок втрати його функціонерами позитивної мотивації до саморозвитку і креативної праці на її благо. З метою інтелектуалізації цього корпусу на основі використання методів неформальної та інформальної освіти, запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку між потребами, які спонукають людей до активних дій, спрямованих на їх задоволення шляхом здобуття необхідних для цього освіти і обсягів знань, а також обумовлений отриманою освітою і обсягами знань розподіл між інтелектуальними стратами піраміди інтелектуальної стратифікації людських спільнот, в якій ці функціонери повинні позиціонуватись винятково в стратах неординарного та елітного інтелекту.

Ключові слова: професіоналізація, інтелектуалізація, управління, функціонери, потреби, мотиви, знання, освіта, формальна, неформальна, інформальна, розвиток.

Аннотация. На основании анализа и оценки состояния отечественного управленческого корпуса сделано заключение о реальной угрозе «интеллектуального дефолта» страны вследствие потери его функционерами позитивной мотивации к саморазвитию и креативной работы на ее благо. С целью интеллектуализации этого корпуса на основе использования методов неформального и информального образования, предложено концептуальную модель взаимосвязи между потребностями, которые принуждают людей к активным действиям, нацеленных на их удовлетворение путем приобретения нужных для этого образования и объемов знаний, а также обусловленное полученным образованием и объемами знаний распределение между интеллектуальными стратами пирамиды интеллектуальной стратификации людских сообществ, в которых эти функционеры должны позиционироваться исключительно в стратах неординарного и элитного интеллекта.

Ключевые слова: профессионализация, интеллектуализация, управление, функционеры, потребности, мотивы, знания, образование, формальное, неформальное, информальное, развитие.

Annotation. Based on the analysis and evaluation of the national administrative body, it has been concluded that there is a real threat of "intellectual default" of the country as a result of the loss of positive motivation for self-development and creative work for the country's benefit by its functionaries. For the purpose of intellectualization of the body through the use of non-formal and informal education, the conceptual model of the relationship between the needs that lead people to actions aimed at their satisfaction through the acquisition of the knowledge and education, as well as correspondent to the education and the amount of knowledge distribution of human communities in which these functionaries should be positioned among the intellectual strata of the pyramid of intellectual stratification only in the elite strata of extraordinary intelligence.

Keywords: professionalization, intellectualization, the management, the functionaries, needs, motives, knowledge, education, formal, non-formal, informal and development.

Постановка проблеми. Хоча висновок «Якщо біля керма держави знаходяться особи з незначним ресурсом людського капіталу, то скоріше всього вони не будуть створювати умов для розвитку того ж таки капіталу» [1] його автором було сформульовано щодо ситуації в іншій країні і уже більше як 10 років тому, його зміст, на жаль, залишається актуальним для українського сьогодення.

Адже, незважаючи на загальне усвідомлення того, що пріоритетне формування і розвиток людського капіталу керівників всіх сфер і всіх рівнів управління життєдіяльністю українського суспільства є необхідним для забезпечення його поступального розвитку, протягом тривалого часу спостерігається цілком очевидний тренд депрофесіоналізації і деінтелектуалізації керівників та функціонерів-управлінців як в державі, так у найрізноманітніших підсистемах її національного господарства.

В зв'язку ж з тим, що «... інтелект та професіоналізм перестали бути соціальними цінностями» [2], а явища «деінтелектуалізації кадрового складу» і «депрофесіоналізації державної служби», «недостатності професіоналізму і компетентності службовців сучасного державного апарату» [3], «... депрофесіоналізація системи державного управління» і «професійна некомпетентність апарату управління» [4], «жахлива депрофесіоналізація і деінтелектуалізація, що сталися з більшістю органів влади в країні ...» [5] призвели до того, що «... некомпетентність, безініціативність і безпринципність кадрів є головною перепорою на шляху євроінтеграції України» [6], в країні спостерігається «депрофесіоналізація громадян» [7], «... тотальна депрофесіоналізація» в навчії та освіті [8], «...свідома депрофесіоналізація» і «вимивання професійного ядра» в армії і системі безпеки [9] тощо. «Все це свідчить про тотально неминучий прихід інтелектуального дефолту у різних сферах суспільного життя, що у такий спосіб з необхідністю приведе до деінституціоналізації державного управління ...», оскільки «...державно-управлінська еліта виявляється інтелектуально неготовою функціонувати в межах нової реальності ...» [10, с. 13].

Цілком очевидною реакцією суспільства на деінтелектуалізацію і депрофесіоналізацію будь-якої його частини з наближенням «інтелектуального дефолту» є і повинна бути термінова розробка та реалізація заходів, програм, стратегій і т. п. з інтелектуалізації та професіоналізації, як адекватного і фундаментального за змістом і ефективністю засобом реалізації необхідних змін в удосконаленні людської активності у всіх сферах, для всіх без винятку членів і частин цього суспільства.

Виконання ж таких життєво важливих в епоху економіки Знань переліку завдань, як інтелектуалізація суспільства [11], нації [12], економіки [13, 14], праці [15], управління [16, 17, 18] з метою професіоналізації кадрів відповідних частин суспільства є неможливим без пріоритетної інтелектуалізації основи і головного джерела позитивних трансформацій і формування інтелектуальної еліти, інтелектуальної продукції і власності, інтелектуального та людського капіталу – університетської освіти.

Актуальність дослідження. В зв'язку з тим, що «...інтелектуальний гумус, [...] формується, перш за все, через освіту» [19], актуальність питання інтелектуалізації управлінського корпусу нашого суспільства «через освіту» не викликає сумніву, а дослідження та оцінка основних можливостей і завдань з його позитивного вирішення вітчизняними університетами є важливим як із соціально-культурних, так і з політичних, економічних та інноваційно-технологічних позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітним аспектам інтелектуалізації освіти, в т. ч. вітчизняної, протягом останніх років були присвячені дослідження за двома основними напрямками:

- інтелектуалізація управління освітою як галуззю національного господарства [20, 21, 22, 23, 24, 25];

- інтелектуалізація змісту і технологій реалізації освітнього процесу на різних його етапах і для різних об'єктів [26, 27, 28, 29, 30]

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Якщо традиційний освітній процес є процесом інтелектуалізації людських ресурсів через ретрансляцію відомих знань з метою формування інтелектуального капіталу з високим потенціалом віддачі суспільству в майбутньому, то в процесі інтелектуалізації діючого управлінського корпусу у всіх сферах національного господарства освітній процес несе інше навантаження – нарощування та інтенсифікація ефективності використання уже існуючого інтелектуального потенціалу цього корпусу на благо і успішність довірених йому соціально-економічних систем. Однак, не дивлячись на наявність проблем інтелектуалізації «через освіту» функціонерів, діючих в системі управління нашою державою, вони досліджені недостатньо, а проблема неефективного використання можливостей і потенціалу післядипломної, неформальної та інформальної освіти щодо цієї категорії фахівців взагалі не досліджувалась і не оцінювалась.

Новизна. Комплекс післядипломної, неформальної та інформальної освіти представлено як технологію інтелектуалізації управлінської еліти з метою модернізації і модифікації діючої в Україні системи управління державою і національним господарством.

Методологічне або загальнонаукове значення. Потенціал корисності методології комплексного використання післядипломної, неформальної та інформальної освіти для удосконалення діяльності керівного корпусу сучасного українського суспільства визначатиметься в залежності від цілей, інтересів та мотивів індивідуальних і групових суб'єктів прийняття рішень щодо їх споживання.

Викладення основного матеріалу. У вищих навчальних закладах країни сьогодні готується наукова, технічна, культурна, економічна і політична еліта суспільства, яка в майбутньому буде зобов'язана забезпечувати результативне і ефективне функціонувати національного господарства в умовах розвиненої інформаційної, мережевої, інтелектуальної та глобалізованої економіки.

Однак, сьогодні в системі управління державою та її національним господарством, галузями і їх підприємствами, регіонами і територіальними громадами продовжують функціонувати фахівці з освітнім багажем та досвідом минулих періодів. Отже, саме тому, що «... еліта (політична, економічна, інтелектуальна) завжди є продуктом старої освіти» [31, с. 444], виникає необхідність освітньої, наукової, соціальної і ціннісно-ментальної трансформації інтелектуального капіталу уже

діючої еліти відповідно до потреб і вимог сучасного інтелектуалізованого суспільства, економіки та оновленого ринку інтелектуальної праці.

Цілком очевидно, що завдання з такої трансформації, а також неперервного розвитку і нарощування освітнього та наукового рівня діючих фахівців від управління в умовах динамічного зростання обсягів, новизни і якості знань є набагато складнішим ніж проста ретрансляція відомих раніше знань їх сьогоднішнім споживачам – майбутнім користувачам. Окрім того, що цей процес вимагає не тільки значних фінансових, матеріальних і часових ресурсів, які сьогодні більшість керівної еліти всіх ієрархічних рівнів і сфер активності суспільства не готова інвестувати в свій розвиток шляхом формального навчання, для його реалізації необхідно використовувати нетрадиційні для вітчизняної освіти технології неперервного розвитку людських ресурсів протягом всього життя, в яких суттєву роль відіграють формальне, неформальне та інформальне навчання. Через всі ці технології, відомі під такими назвами, як *adult education, continuing education, further education, life-long education, life-long learning, life-wide learning, permanent education, recurrent education* та ін., червоною ниткою проходить ідея необхідності і доцільності довічної роботи дорослої людини над своєю освітою та нарощуванням особистого інтелектуального капіталу.

Для того, щоб усвідомити важливість використання потенціалу комплексу післядипломної, неформальної та інформальної освіти для навчання керівного корпусу, звернемося до таких визначень:

- формальна освіта (*formal education*) – всі види початкової, загальної середньої, середньої професійної і вищої освіти, а також післядипломна освіта (підвищення кваліфікації, перепідготовка, магістратура, аспірантура і докторантура для фахівців і керівників з вищою професійною освітою), які здобуваються особою під контролем держави в спеціально створених освітніх установах та з присудженням кваліфікаційних документів (посвідчень, атестатів, сертифікатів, дипломів тощо), що свідчать про здобуття нею знань, вмінь і навичок, оцінених за загальноприйнятими критеріями;

- неформальна освіта (*non formal education*) – пошук і отримання особою необхідних знань, умінь і навичок в закладах, установах і організаціях, які не належать до державної системи освітніх закладів, не виконують формального оцінювання знань-вмінь особи, не присуджують документально засвідчених кваліфікацій і не мають обов'язкового, організованого і систематичного характеру;

- інформальна освіта (*informal education*) – здобуття особою необхідних знань, умінь і навичок у формі життєвого досвіду в процесі неорганізованого, а часто навіть неусвідомленого, однак цілеспрямованого і неперервного процесу власного розвитку, який триває протягом всього життя особи.

Якщо формальна (в т. ч. післядипломна) освіта в Україні ще користується певним попитом зі сторони управлінського корпусу, то неформальна та інформальна освіти для цього контингенту ще, на жаль, залишаються *terra incognita*. В аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень наголошено, що в Україні «... однією з найбільш істотних проблем становлення системи неперервної освіти є подолання стереотипу ставлення до неформальної освіти як маловажливої й несуттєвої. Нерозуміння специфіки неформальної освіти та її соціального потенціалу (порівняно з традиційною шкільною або вищою освітою) породжується недостатньою увагою до вивчення проблем освіти дорослих» [32].

Недостатня увага до освіти дорослих частково пояснюється як уже наведеною на початку статті цитатою, так і цілою низкою інших проблем, серед яких на чільному місці стоїть проблема прагнення споживачами освітніх послуг не отримання необхідних професійних знань, а отримання тільки відповідного професійного статусу, коли університети «... насправді орієнтуються на невідготовленого замовника, якому треба отримати диплом про вищу освіту, а не саму освіту» [7].

Простим прикладом, який ілюструє присутність цієї проблеми, може служити статистика звернення до послуг Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) за другою вищою освітою працівників підприємств, організацій і установ нафтогазового комплексу України (НГКУ) (таблиця 1).

Таблиця 1 – Отримання другої вищої (післядипломної) освіти працівниками підприємств нафтогазового комплексу України

Набір слухачів ПО ІФНТУНГ на нафтогазові спеціальності	Кількість слухачів ПО з НГКУ	Кількість слухачів, які були прийняті на посади в галузі без відповідної освіти	%
Загалом у 2012 році:	236	100	42,4%
Загалом у 2013 році:	244	103	42,2%
Загалом у 2014 році:	245	70	28,6%

Очевидно, що значний відсоток працівників НГКУ звернулись до послуг ПО з причин відсутності в них необхідних для роботи на відповідних посадах в галузі фахових знань. При цьому виникають такі питання:

чому на посади керівників підрозділів і служб, які вимагають спеціальної освіти, приймалися і приймаються особи без такої освіти, на яких підставах і за якими критеріями ці працівники

відбирались, хто приймав рішення про їх працевлаштування і якими мотивами при цьому керувався?

якими мотивами керувались ці особи при рішенні кардинальної зміни своєї попередньої професії, чи отримають вони протягом скороченого навчального циклу спеціальні знання, вміння, навички і досвід, необхідні для професійного і якісного виконання посадових обов'язків, якими реальними перевагами характеризуються керівники підрозділів і служб, що здобули освіту цілком іншого спрямування і призначення, перед випускниками спеціалізованих навчальних закладів, яких на ці посади і не запрошують, і не приймають?

Адже саме система освіти є постачальником кваліфікованих працівників-професіоналів, інтелект яких здатний генерувати, розповсюджувати та використовувати з користю для себе і суспільства нові знання, формуючи таким чином пропозицію на ринку інтелектуальної праці. Однак, сьогодні «... попит на нашому ринку праці є здебільшого на кваліфікованих робітників або на найпростіші професії, а не на фахівців і професіоналів» [7].

До аналогічного висновку приходимо і щодо інших сегментів ринку професійної, інтелектуальної управлінської праці. Складається враження, що на кваліфікованих професійних управлінців-інтелектуалів попит не є сформованим саме в зв'язку з відсутністю в суспільстві «моди на інтелект» [33] та переконанням, що управлінцем може бути будь-який псевдо-інтелектуал, якому не потрібні відповідні знання і досвід, бо він володіє міфічними «діловими якостями», характеризується повною відсутністю моральних принципів, наявністю прагматичного цинізму, прагненням кар'єрного успіху. Це підтверджується багатьма відомими скандальними прикладами, якими переповнені ЗМІ, про призначення на відповідальні управлінські посади всіх рівнів і в всіх сферах життєдіяльності українського суспільства людей винятково за критеріями особистого знайомства і відданості, за приналежністю до партії, олігархічного клану, за наявністю впливових батьків чи знайомих, за купленими або сфальшованими дипломами про вищу освіту, про наукові ступені кандидатів і докторів наук, атестати про вчені звання доцентів і професорів.

Мотиви поведінки призначених за такими критеріями людей і тих осіб, що приймали і приймають рішення щодо їх призначення, виникають з цілком зрозумілих потреб забезпечення їх особистого статусного становлення, зростання і процвітання в соціумі без особливих матеріальних та інтелектуальних зусиль. При цьому, як зафіксовано в науковій доповіді авторського колективу Національної Академії Державного Управління (НАДУ) «... здебільшого ці «нові чиновники» просто політичні призначенці, часто не володіють необхідними професійними якостями...», більшість з них «... не має досвіду роботи...», а багато «...не володіє управлінськими здібностями» [32, с. 140].

Таким чином, задоволення особистих статусних і матеріальних потреб такого роду входить в конфлікт із забезпеченням потреб суспільства, держави, політики, бізнесу, науки і т. д. в висококваліфікованих професійних кадрах і виступає демотиватором для реальних професіоналів, в зв'язку з чим в Україні починає відчуватись дефіцит управлінських кадрів.

«У нас зараз відчувається колосальний дефіцит професійних кваліфікованих кадрів...» [34], «... в Україні виник відчутний дефіцит освічених кадрів, готових зайняти провідні позиції в міністерствах і відомствах...» [35]. «... в цілому в країні в нас є дефіцит кадрів, які вміють діяти рішуче, професійно і в інтересах всієї країни, а не на догоду якимось місцевим інтересам» [36], «проблема дефіциту відповідно підготовлених управлінських кадрів є однією з найголовніших перепон на шляху до реформування системи охорони здоров'я» [37]. «український бізнес відчуває гострий дефіцит управлінців...» [38, 39] і «... гострий дефіцит висококласних топ-менеджерів» [40] і т. д.

Наведені вище оцінки в комплексі з оцінками авторів публікацій [2÷8], утворюють песимістичну картину кризового стану управлінського корпусу національного господарства, своєрідну кадрову кризу, яка «... полягає в нагальній потребі в ефективних менеджерах вищої ланки на тлі повної демотивації з боку влади і громадян» [41]. Про «спотворену систему мотивації», яка стала причиною «... низької якості й значної корумпованості кадрів...» йдеться і в публікації [42]. На проблему відсутності в багатьох теперішніх керівників «мотивації особистісного і професійного вдосконалення», наявності «спотворених» і «деформованих» форм та мотивів їх діяльності і особистого розвитку звернули увагу автори робіт [43, 44].

В цьому контексті виникає питання щодо доцільності ідентифікації домінантних мотивів, які можуть і повинні впливати на прийняття рішень та поведінку функціонерів вітчизняного управлінського корпусу з вибору ними форм, методів і засобів реалізації програми свого навчання, успішного розвитку і кар'єрного зростання – свого роду індивідуальних програм інтелектуалізації вітчизняної управлінської еліти.

Використавши з цієї метою широко відому модель потреб і мотивів поведінки людини А. Маслоу (Abraham Maslow), які є основою життєтворчої поведінки будь-якого керівника, спробуємо представити і пояснити процеси професійного розвитку «через освіту» протягом життя управлінської еліти – функціонерів управлінського корпусу ієрархічної піраміди управління життєдіяльністю українського суспільства (народних обранців всіх рівнів, керівників і працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників підприємств, установ і організацій усіх сфер діяльності і форм власності тощо).

Представлений нами на рисунку 1 комплекс з трьох пірамід (1 – потреб особистості А. Маслоу, 2 – стратифікація типів освіти, 3 – обсяги знань, які повинні бути накопичені особою для

можливості задоволення її потреб) певним чином ілюструє взаємозв'язок між потребами, що спонукають людей до спрямованих на їх задоволення дій і вчинків, а також мотивації здобуття необхідних обсягів знань з допомогою того чи іншого типу освіти. Цілком очевидно, що згідно цієї моделі, потреби особи можуть і повинні бути задоволеними тільки за умови її звернення і набуття певного обсягу необхідних для неї знань, навиків і вмінь, які, в свою чергу, можуть бути отримані винятково «через освіту» (формальну, неформальну та інформальну або їх комбінаторних варіантів).

Таким чином, процес руху особи вгору за рівнями потреб, який К. Альдерфер (Clayton Paul Alderfer) назвав процесом «задоволення потреб», вимагає від неї поступового і обов'язкового звернення до різного типу освітніх послуг з метою оволодіння новими знаннями, розвитку і використання інтелекту (зигзагоподібний маршрут нарощування знань і досягнення цілі). Саме цей процес можна вважати інтелектуалізацією, а зворотний, за визначенням цього ж автора – фрустрацією.

В зв'язку з цим, стає очевидною особлива роль формальної, неформальної та інформальної освіти в створенні можливостей задоволення особою потреб трьох вищих рівнів, які формують її домінуючі мотиви поведінки і названі К. Альдерфером потребами «зв'язку» (соціальні і поваги) та «росту» (самовираження).



Рисунк 1 – Концептуальна модель взаємозв'язку між потребами (за А. Маслоу), які спонукають людей до дій, спрямованих на їх задоволення, а також мотивації здобуття необхідних для задоволення цього рівня потреб типу освіти і обсягу знань (пропозиція автора)

Якщо ж порівняти трирівневу піраміду потреб К. Альдерфера з запропонованими в роботі [45, с. 24] трьома рівнями піраміди інтелектуальної стратифікації людських спільнот (рис. 2), то неважко прийти до висновку, що обов'язковою умовою для функціонерів керівного корпусу України є володіння неординарним та елітним інтелектом з відповідним обсягом знань, формування якого є неможливим без використання, в першу, чергу післядипломної, неформальної та інформальної освіти.

Кваліфікований і досвідчений управлінець-професіонал не може сформуватись і рухатись вгору без відповідних потреб, мотивів, інтелектуальних зусиль та оволодіння необхідним обсягом знань. Все, що сприяє задоволенню статусних потреб особистості іншими засобами і шляхами – від лукавого, свідченням чого є т. зв. «феномен Кислинського», коли «практично невідомий» пан зробив кар'єру, яка «... передбачала наявність могутнього інтелекту, чудової освіти та феноменальних здібностей, не кажучи вже про бездоганні професійні навички» [46]. Однак, основою стрімкої кар'єри виявились лише фальшивий диплом історика і рекомендація близької до президента людини, а не критерії професіоналізму, патріотизму і порядності. Тому, весь негатив у наведених вище оцінках кадрового наповнення вітчизняного керівного корпусу є наслідком тривалого й недбалого ставлення держави і її керівників до розробки та реалізації кадрової політики і, в першу чергу, її освітньої складової.

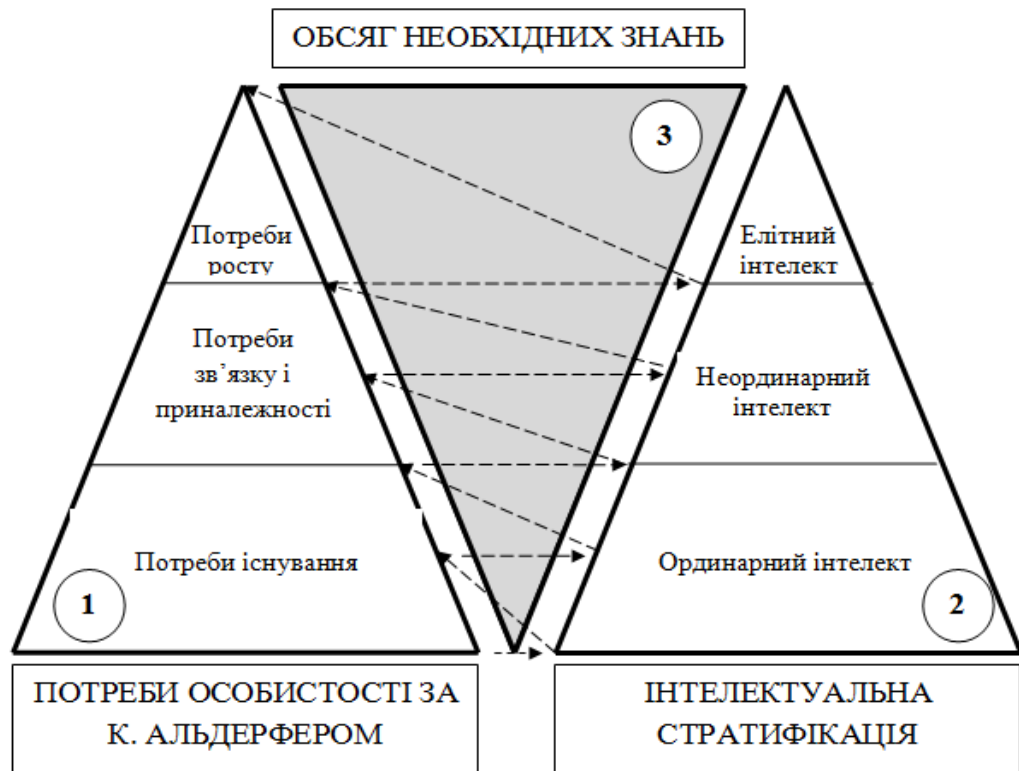


Рисунок 2 – Концептуальна модель взаємозв'язку між потребами, необхідними для їх задоволення обсягами знань та рівнями піраміди інтелектуальної стратифікації людських спільнот (пропозиція авторів)

Кен Робінсон (Ken Robinson), один із відомих у світі експертів з питань реформування національних освітніх систем, в своїй книзі «Вийди за межі розуму. Навчись бути творцем» [47] написав «Часто говорять, що освіта і навчання є ключем до майбутнього. Так воно і є, але ключ може повертатись у двох напрямках. Поверніть його в одну сторону, і ви заблокуєте цей ресурс повністю навіть для тих, хто ним володіє. Поверніть в іншу сторону і ви звільните його, надавши в розпорядження людям».

Головні висновки. Таким чином, очевидно, що ключ від інноваційних підходів до навчання, професійної підготовки та розвитку вітчизняних управлінців з використанням ресурсу післядипломної, неформальної та інформальної освіти в Україні слід терміново повернути в правильному напрямку з метою забезпечення їх кардинальної інтелектуалізації і уникнення «інтелектуального дефолту».

Враховуючи, що комплекс післядипломної, неформальної та інформальної освіти має незаперечно високий потенціал корисності для суспільства, на його основі слід створити новий мотиваційний простір для всіх членів керівного корпусу українського суспільства з встановленням для них нових цілей, інтересів та можливостей їх досягнення.

Перспективи використання результатів дослідження полягають в пошуку, ідентифікації та освоєння післядипломними інституціями вітчизняних університетів потенціалу післядипломної, неформальної та інформальної освіти, а також вивчення можливостей поступової але динамічної інфільтрації цих методів, методик і технологій в традиційний навчальний процес з метою його інтелектуалізації і креативізації.

Література

1. Domański S. Ryszard. Inwestycje w kapitał ludzki napędzają gospodarkę / Dziennik «Gazeta Prawna», №129(1494). Rok XI. 5 lipca 2005. – str. 12.
2. Маніфест «Моя навка» / [Електронний ресурс] Сайт Моя наука. – Режим доступу : <http://my.science.ua/page/manifesto/>
3. Леснікова Л. Публічний виступ: «Причини та проблеми плінності кадрів в системі державної служби» / Л. Леснікова // [Електронний ресурс] Спільнота кращих державних службовців України. – Режим доступу : <http://kds.org.ua/blog/lesnikova-l-publichniij-vistup-prichini-ta-problemi-plinnosti-kadriv-v-sistemi-derzhavnoi-služhb>
4. Яковенко Г. Державний бюрократизм і шляхи його раціоналізації / Геннадій Яковенко // [Електронний ресурс] Зб. наук. праць «Державне управління та місцеве самоврядування». – 2010. – Вип. 1(4). – Режим доступу : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/)

5. Мостова Ю. Немає такої мети, яку б не виправдали солідні кошти / Ю. Мостова // [Електронний ресурс] ZN.UA. – Режим доступу : [http://gazeta.dt.ua/POLITICS/nemae takovi meti. yaku b ne vipravdali solidni koshti.html](http://gazeta.dt.ua/POLITICS/nemae_takovi_meti_yaku_b_ne_vipravdali_solidni_koshti.html)
6. Штогрін І. В Україні діє блато-хабарна, лояльно-компроматна система підбору кадрів? / Ірина Штогрін // [Електронний ресурс] Радіо Свобода. – Режим доступу : <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25162837.html>
7. Кириченко І. Депрофесіоналізація громадян – майбутнє країни? / І. Кириченко // [Електронний ресурс] ZN.UA. – Режим доступу : [http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya gromadyan_maybutne krayini.html](http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya_gromadyan_maybutne_krayini.html)
8. Відкритий лист до Верховної Ради України. Перший крок до подолання корупції в навці та освіті / [Електронний ресурс] Провідний Український лабораторний портал. – Режим доступу : http://www.labprice.ua/ukrainska_nauka_ta_suspilstvo_zdobutki_problemi_perspektivi_20_1087/pershiy_krok_do_podolannya_korupcii_v_nauci_ta_osviti
9. Чому Україна втратила оборонний потенціал? / [Електронний ресурс] Defense Express. – Режим доступу : <http://www.defense-ua.com/rus/hotnews/?id=41952>
10. Войтович Р. В. Меритократизація та інтелектуалізація державно-управлінських кадрів в Україні: тотожність та відмінність / Р. В. Войтович // Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції. За заг ред. профі.-ів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка; матеріали круглого столу за між народною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 року). – К.: Вид-во Ліра-К, 2014. – 162 с.
11. Долішній М. Стратегія інтелектуалізації суспільства / М. Долішній, С. Злупко // Вісник НАН України. – 2001. - №4. [Електронний ресурс] LibRar.Org.Ua. – Режим доступу: http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=general_scientific_knowledge&id=53&start=2
12. «Доктрина Кравчука». Начерк програми інтелектуалізації і формування модерної української нації / Врублевський В., Мороз О., Сасенко Ю. — К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2001. — 84 с.
13. Ажажа, М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації / М. А. Ажажа // Проблеми економіки та управління, №628. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. - С. 11-17.
14. Другов О. О. Інвестиційне забезпечення інтелектуалізації економіки України (теорія та механізми реалізації) : автореф. дис ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / О. О. Другов. – Львів : Б.В., 2011 . – 39 с.
15. Тельнов А. С. Інтелектуалізація праці у концепції постіндустріального суспільства / А. С. Тельнов, В. В. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. - №1. – 2009. – 239-245.
16. Князев С. Н. Интеллектуализация – стержневая основа развития экономики и управления. / С. Н. Князев, А. Г. Шрубенко // Проблемы управления. – 2007. - №3(24). – С. 16-25.
17. Гриценко В. І. Інтелектуалізація управління сталим розвитком соціально-економічної системи в умовах глобалізації та процесів, що динамічно відбуваються / В. І. Гриценко, Л. І. Бажан // 36. наук. праць «Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем». – 2014. – Вип. 19. – С. 5-37.
18. Кісь С. Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем / С. Я. Кісь // Економічний аналіз. – 2014. – Том 18. №1. – С. 25-33.
19. Кремень В. : «Людина розумна у ХХІ столітті – це людина, яка постійно навчається» / Василь Кремень // [Електронний ресурс] Інформаційний портал – Знання. – Режим доступу : <http://www3.znannya.org.ua/node/343>
20. Свбетто А. И. Интеллектуализация образования как проблема XXI века / А. И. Свбетто // [Електронний ресурс] Академия тринитаризма. – Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0012/001a/00120061.htm>
21. Левківський К. М. Парадигма інтелектуалізації інноваційної освіти / К. М. Левківський // Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку. Ч.4 (продовження) Інноваційні технології в навчально-виховному процесі вузів. : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 квітня 1996 р. - К.: 1996. - С. 134-136.
20. Шевченко Л. С. Інтелектуалізація освіти: сучасні виклики для України / Л. С. Шевченко // [Електронний ресурс] Наукові конференції. – Режим доступу : <http://int-konf.org/konf062013/360-doktor-ekonomichnih-nauk-profesor-shevchenko-l-s-ntelektualizatsiya-osviti-suchasn-vikliki-dlya-ukrayini.html>
23. Базилевич В. Д. Інтелектуалізація та індивідуалізація – основа формування нової парадигми класичної університетської освіти в галузі економіки і управління в контексті Болонського процесу / В. Д. Базилевич // Вища школа. – 2005. – №5. – С. 28 – 96.
24. Дзвінчук Д. І. Інтелектуалізація – шлях до демократизації і децентралізації управління університетською освітою в Україні / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, С. Я. Кісь // Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія : [зб. наукових праць] / ред.. рада В. П. Андрущенко (голова). – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – Вип. 29(42). – С. 35-38.
25. Помінова І. І. Соціальна відповідальність освіти в умовах інтелектуалізації економіки / І. І. Помінова // [Електронний ресурс] Scientific World. – Режим доступу :

<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-413/economic-theory-and-history-413/20616-413-0348>

26. Апшай Н. І. Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації / Н. І. Апшай // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2010. – №9. – С. 3-5.
27. Чекушина Ю. В. Вища освіта України в аспекті інтелектуалізації праці (перше десятиліття ХХІ ст.) / Ю. В. Чекушина, Ю. М. Чекушина // Гуманітарний журнал. – 2013. – №3. – С. 3-10.
28. Сікора Л. С. Логічні аспекти та концепції інтелектуалізації процесів навчання для осіб приймаючих виробничі та управлінські рішення / Л.С. Сікора, М.Б. Полішук, Г.Н. Левицька, Н.Р. Друк // Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України. – К.: ІПМЕ ім. Г.Є.Пухова НАН України, 2010. – Вип. 54. – С. 160-169.
29. Козлакова Г.О. Інформаційні технології: інтелектуалізація навчання у вищій школі // Вища освіта України. – 2002. – №1. – С. 48-52.
30. Дацюк С. Інтелектуальна політика : Збірка робіт з філософської публіцистики / Сергій Дацюк. – Львів: Корпорація стратегічного консалтингу «Гардарика», 2010. – 467 с.
31. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Аналітична записка / М. Карпенко // [Електронний ресурс]НІСД. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>
32. Гинзбург В. Пора формировать моду на интеллект // Парламентская газета. 8 декабря 2005 г.
33. Порошенко: Дефицит своих кадров будем покрывать за счет «критического импорта» / [Електронний ресурс] Pravda.ru. – Режим доступу : <http://www.pravda.ru/news/world/formerussr/ukraine/24-12-2014/1241522-poroshenko-0/#sthash.dI76NA8B.ZfTP46uB.dpuf>
34. Програма «Generation.UA» / [Електронний ресурс] МІМ-КУІV. – Режим доступу : <http://www.mim.kiev.ua/programs/MBA-PA/>
35. До чого приведе призначення Москаля губернатором Закарпаття / [Електронний ресурс] Ukr.Media. – Режим доступу : <https://ukr.media/politics/240168/>
36. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я : український вимір / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий // [Електронний ресурс] Новини медицини і фармації. – Режим доступу : <http://www.mif-ua.com/archive/article/20562>
37. Прядко І. Розділяй і володарюй. Український бізнес відчуває гострий дефіцит управлінців / І. Прядко / [Електронний ресурс] Корреспондент. – Режим доступу : <http://ua.korrespondent.net/journal/1566160-korrespondent-rozdilyaj-i-volodaryuj-ukrayinskij-biznes-vidchuvae-gostrij-deficit-upravlinciv>
38. Дефіцит бізнес-управлінців у ІТ-галузі становить близько 3 тисяч фахівців / [Електронний ресурс] УНІАН. – Режим доступу : <http://economics.unian.ua/transport/762271-defitsit-biznes-upravlintsiv-u-it-galuzi-stanovit-blizko-3-tisyach-fahivtsiv.html>
39. Рахманов О. А. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні / О. А. Рахманов // Український соціум. – 2014. – №1(48). – С. 56-65.
40. Морріс Н. Управлінська криза – початок кадрової революції / Н. Морріс // [Електронний ресурс] UA1. – Режим доступу : <http://ua1.com.ua/publications/upravlinska-kriza-pochatok-kadrovoji-revoluciji-6600.html>
41. Крамар О. Як подолати дефіцит якісних кадрів у державному секторі. У пошуку нових людей / О. Крамар // [Електронний ресурс] Тиждень. Уа. – Режим доступу : <http://tyzhden.ua/Politics/126011>
42. Карачина Н. П. Управлінський фактор як визначальна передумова формування економічної поведінки підприємства / Н. П. Карачина // [Електронний ресурс] Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=244>
43. Михайлишин Л. Професійні деформації державних службовців / Л. Михайлишин // [Електронний ресурс] Науковий вісник «Демократичне врядування», 2014. Вип.13. – Режим доступу : <http://lvivacademy.com/visnik13/fail/Myhajlyshyn.pdf>
44. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів в особистісному розвитку : автореф. дис. д-ра психол. наук: 19.00.05 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України: К., 2008. — 34 с.
45. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія / В. П. Петренко – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352 с.
46. Лосев І. Віктор Ющенко: штрихи до політичного портрету / І. Лосев // [Електронний ресурс] Українська правда. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/rus/columns/2010/07/23/5239655/>
47. Robinson K. Out of Our Minds: Learning to be Creative / Ken Robinson. – 2 edition. – Capstone, 2011. – 352 p.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2016 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Витвицьким Я.С.**